ΕΘΝΙΚΟ
ΚΕΝΤΡΟ
ΔΗΜΟΣΙΑΣ
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ &
ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ

1. ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ

Επιλέξτε 5 από τα παρακάτω χαρακτηριστικά τα οποία κατά την άποψή σας είναι τα πιο σημαντικά για έναν ηγέτη

Ύψος, Αγνωμοσύνη, Εχεμύθεια, Αισθητική, Ακεραιότητα, Αυθεντικότητα,
Νοημοσύνη, Εγκράτεια, Ηρεμία, Εγωϊσμός, Αντιφατικότητα, Ισχυρογνωμοσύνη, Ανταγωνιστικότητα, Φιλοδοξία, Κοινωνικότητα, Διπλοπροσωπία, Μεγαλομανία, Αυτοπεποίθηση, Συμβιβαστικότητα, Αποφασιστικότητα.

Ατομικά	*Ομαδικά*
1…………………………….	**1…………………………..**
2……………………………..	**2……………………………**
3……………………………..	**3……………………………**
4……………………………..	**4……………………………**
5……………………………..	**5……………………………**

2. ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ

1.Μου αρέσει να ασχολούμαι με τις λεπτομέρειες μιας εργασίας.	1	2	3	4	5
2. Σε γενικές γραμμές μπορώ εύκολα να προσαρμόζω τις ιδέες μου στις ανάγκες των άλλων.					
3. Μου αρέσει να εργάζομαι με αφηρημένες ιδέες.					
4. Οι τεχνικές πλευρές της εργασίας μου με συναρπάζουν					
5. Το πιο σημαντικό μέρος της δουλειάς μου θεωρώ ότι είναι η κατανόηση των άλλων					
6. Το να βλέπω τη μεγάλη εικόνα είναι πολύ εύκολο σε μένα					
7. Ένα από τα προσόντα μου είναι η ικανότητά μου να κάνω τα πράγματα να δουλεύουν.					
8. Το κύριο ενδιαφέρον μου είναι η διαμόρφωση ενός υποστηρικτικού εργασιακού κλίματος.					
9. Με συναρπάζουν τα σύνθετα οργανωσιακά προβλήματα					
10. Το να ακολουθώ οδηγίες και να συμπληρώνω φόρμες μου φαίνεται πολύ βολικό και εύκολο.					
11. Η κατανόηση του κοινωνικού ιστού της υπηρεσίας μου είναι πολύ σημαντικό για μένα					
12.Μου αρέσει να καταστρώνω σχέδια για την ανάπτυξη της υπηρεσίας μου					
13. Είμαι πολύ καλός στο να ολοκληρώνω τις εργασίες που μου ανατίθενται					
14. Το να κάνω όλους να δουλεύουν μαζί ως μια ομάδα είναι μια πρόκληση που απολαμβάνω					
15. Να διατυπώνω τους στόχους και την αποστολή της υπηρεσίας είναι μια δουλειά που μου αρέσει πολύ.					
16.Κατανοώ πώς να κάνω τα βασικά πράγματα που απαιτεί η δουλειά μου.					
17. Με απασχολεί πώς οι αποφάσεις μου επηρεάζουν τις ζωές των άλλων.					
18.Με απασχολεί πολύ τα θέματα που αφορούν τις αξίες και τη φιλοσοφία της υπηρεσίας μου.					

Αθροίστε τις απαντήσεις στις ερωτήσεις 1,4,7,10,13,16. Το άθροισμα αυτό σας δίνει τις τεχνικές σας ικανότητες. Αθροίστε τις απαντήσεις στις ερωτήσεις 2,5,8,11,14,17. Το άθροισμα αυτό σας δίνει τις διαπροσωπικές σας ικανότητες. Αθροίστε τις απαντήσεις στις ερωτήσεις 3,6,9,12,15 και 18. Το άθροισμα αυτό σας δίνει τις διανοητικές σας ικανότητες.

Τεχνικές ικανότητες ………, Διαπροσωπικές ικανότητες…….., Διανοητικές ………

2. ΜΙΑ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΟΜΑΔΑ ΣΕ ΕΝΤΑΣΗ

Ο Dr Ηλίας Κωστόπουλος είναι ο επικεφαλής ερευνητής ενός τριετούς ερευνητικού προγράμματος κόστους 1 εκατομμυρίου ευρώ για τη μελέτη εκπαιδευτικών προγραμμάτων υγείας που αφορούν στην τρίτη ηλικία. Το ερευνητικό πρόγραμμα λέγεται Πρόγραμμα Φροντίδας Ηλικιωμένων. Αντίθετα από τα προηγούμενα προγράμματα στα οποία ο Dr Ηλίας Κωστόπουλος εργαζόταν μόνος ή με το πολύ δύο άλλους ερευνητές σε αυτό το πρόγραμμα συνεργάζεται με 11 άτομα διαφόρων ειδικοτήτων. Μετά από 1 χρόνο έγινε προφανές στον Dr Κωστόπουλο και στην ομάδα του ότι το πρόγραμμα υποχρηματοδοτείται και στερείται πόρων. Τα μέλη της ομάδας του ξοδεύουν 20% -30% περισσότερο χρόνο από αυτόν που πληρώνονται. Ανεξάρτητα όμως των περιορισμένων πόρων όλα τα μέλη της ομάδας είναι αφοσιωμένα στο πρόγραμμα, πιστεύουν στους στόχους του και στη σημασία των αποτελεσμάτων του.
Ο Dr Κωστόπουλος είναι ο πιο αναγνωρισμένος ακαδημαϊκός και ερευνητής στο χώρο της εκπαίδευσης υγείας. Άνθρωποι από όλη τη χώρα έρχονται να τον συμβουλευτούν σε θέματα σχεδιασμού και μεθοδολογίας ερευνών καθώς και θεωρητικών πορισμάτων. Έχει τη φήμη ενός ανθρώπου που βλέπει το δάσος και όχι το δέντρο στα ερευνητικά προγράμματα.
Παρά την ικανότητά του στην έρευνα υπάρχουν προβλήματα στην ερευνητική ομάδα του και ο Dr Κωστόπουλος ανησυχεί ότι ενώ υπάρχει πολύ δουλειά να γίνει, τα μέλη της ομάδας δεν αφιερώνουν αρκετό χρόνο στο πρόγραμμα. Είναι επίσης απογοητευμένος επειδή πολλά από τα καθημερινά και τετριμμένα ερευνητικά καθήκοντα πέφτουν στους ώμους του.
Πρόσφατα μπήκε σε ένα μίτινγκ πέταξε το σημειωματάριο του στο τραπέζι και είπε « Παρακαλάω να μην είχα αναλάβει ποτέ αυτή τη θέση, παίρνει πολύ από το χρόνο μου. Οι υπόλοιποι δεν συνεισφέρετε το ίδιο με εμένα και αυτό δεν είναι δίκαιο» Τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας αναστατώθηκαν από τις παρατηρήσεις του. Μολονότι τον σέβονται ως επιστήμονα και ερευνητή βρίσκουν το στυλ ηγεσίας του (ηγετική του συμπεριφορά) απογοητευτικό. Τα αρνητικά του σχόλια στο μίτινγκ αποθάρρυναν τα μέλη της ομάδας του. Παρά τη σκληρή δουλειά τους και την αφοσίωση τους στο πρόγραμμα ο Dr Κωστόπουλος σπάνια τους επαινεί για τις προσπάθειές τους. Τα μέλη της ομάδας πιστεύουν ότι ξοδεύουν πολύ περισσότερο από τον προβλεπόμενο χρόνο χωρίς να λαμβάνουν τίποτε ως αντάλλαγμα. Πριν λίγες μέρες η ομάδα χρειάστηκε να φτιάξει ένα φυλλάδιο αλλά το κόστος του φυλλαδίου υπερέβαινε τον προϋπολογισμό. Ο Dr Κωστόπουλος όντας πολύ ικανός στο να βρίσκει χρηματοδοτήσεις βρήκε χρήματα για να καλύψει το κόστος της έκδοσης. Τα μέλη της ομάδας αν και ευχαριστημένα που βρήκε χρήματα, είναι σίγουρα ότι θα χρησιμοποιήσει το γεγονός αυτό ως παράδειγμα της θέσης του, ότι αυτός κάνει την περισσότερη δουλειά στο πρόγραμμα.

Ερωτήσεις

1. Στηριζόμενοι στην προσέγγιση της ηγετικής συμπεριφοράς μέσω ικανοτήτων πως θα αξιολογούσατε την ηγετική συμπεριφορά του Dr Κωστόπουλου;
2. Έχει ο Dr Κωστόπουλος τις κατάλληλες ικανότητες να ηγηθεί της ομάδας;
3. Θα επιτύχει το πρόγραμμα;

3. ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΗΓΕΤΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ

1.Λέω στα μέλη της ομάδας μου τι να κάνουν	**1 Ποτέ**	**2 Σπάνια**	**3 Μερικές φορές**	**4 Συχνά**	**5 Πάντα**
2. Ενεργώ φιλικά με τα μέλη της ομάδας μου					
3.Θέτω πρότυπα απόδοσης για τα μέλη της ομάδας μου					
4.Βοηθάω τους άλλους να αισθάνονται άνετα στην ομάδα					
5.Κάνω υποδείξεις για το πώς θα λυθούν τα προβλήματα					
6.Ανταποκρίνομαι πρόθυμα στις υποδείξεις των άλλων					
7. Κάνω τα σχέδια και την προοπτική μου καθαρά στους άλλους					
8. Μεταχειρίζομαι δίκαια τους άλλους					
9. Φτιάχνω το πλάνο δράσης της ομάδας					
10.Συμπεριφέρομαι με τρόπο προβλέψιμο στα μέλη της ομάδας					
11. Καθορίζω τις αρμοδιότητες κάθε μέλους της ομάδας					
12.Επικοινωνώ αποτελεσματικά με τα μέλη της ομάδας					
13. Ξεκαθαρίζω το ρόλο μου στην ομάδα					
14. Δείχνω ενδιαφέρον για τους άλλους					
15. Καταστρώνω σχέδιο για το πώς πρέπει να γίνει η δουλειά					
16. Δείχνω ευελιξία στη λήψη αποφάσεων					
17. Δίνω οδηγίες για το τι περιμένω από την ομάδα					
18. Αποκαλύπτω σκέψεις και αισθήματα στα μέλη της ομάδας					
19. Ενθαρρύνω τα μέλη της ομάδας να κάνουν δουλειά υψηλής ποιότητας					
20. Βοηθάω τα μέλη της ομάδας να τα καταφέρουν					

Αθροίστε τις απαντήσεις τις περιττού αριθμού ερωτήσεις. Το άθροισμα θα σας δείξει το βαθμό προσανατολισμού σας στο έργο. Αθροίστε τις άρτιου αριθμού ερωτήσεις. Το άθροισμα θα σας δείξει το βαθμό προσανατολισμού σας στους ανθρώπους.

Αν 29 και κάτω: είσαστε στη χαμηλή κλίμακα
Αν 30 -39: είσαστε στη μεσαία κλίμακα
Αν 40 - : είσαστε στην υψηλή κλίμακα

4. ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΤΕΧΝΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Ο Γιάννης Θεοδωρόπουλος είναι ο Διευθυντής των Τεχνικών Υπηρεσιών ενός Περιφερειακού Νοσοκομείου και έχει υπό τη Διεύθυνσή του 20 άτομα. Πριν προσληφθεί από το Νοσοκομείο έπαιρνε διάφορα συμβόλαια από αυτό. Το Νοσοκομείο ήθελε να αλλάξει τον τρόπο με τον οποίο παρέχονταν σε αυτό οι τεχνικές υπηρεσίες για το λόγο αυτό και δημιούργησε αυτή τη νέα θέση.

Πριν ξεκινήσει τη δουλειά του ο Γιάννης, έκανε επί 4 μήνες ανάλυση πάνω στο έμμεσο και το άμεσο κόστος των τεχνικών υπηρεσιών. Τα ευρήματά του επιβεβαίωσαν την άποψη της Διοίκησης ότι οι τεχνικές υπηρεσίες που παρέχονταν στο Νοσοκομείο ήταν και ανεπαρκείς και κοστοβόρες. Έτσι ο Γιάννης αναδιοργάνωσε το τμήμα και ανασχεδίασε τον προγραμματισμό των διαδικασιών ενώ επανακαθόρισε τα αναμενόμενα πρότυπα λειτουργίας.

Ο Γιάννης λέει ότι όταν ξεκίνησε η δουλειά του ήταν όλη αφοσιωμένη στο έργο και δεν ζητούσε καθόλου τη γνώμη των υφισταμένων του. Κατά την άποψη του Γιάννη, το περιβάλλον του Νοσοκομείου δεν άφηνε περιθώρια για λάθη, έτσι τοποθετούσε τους υφισταμένους του στις διάφορες δουλειές με σαφείς οδηγίες για το τι έπρεπε να κάνουν και τούς επόπτευε συνεχώς.

Καθώς ο καιρός περνούσε, ο Γιάννης χαλάρωσε τη συμπεριφορά του και έγινε λιγότερο απαιτητικός. Παραχωρούσε κάποιες αρμοδιότητες στους δύο τμηματάρχες που αναφέρονταν σε αυτόν αλλά διατηρούσε τη στενή επαφή του με όλους τους υφισταμένους του. Σε εβδομαδιαία βάση ο Γιάννης πήγαινε με μια μικρή (κάθε φορά διαφορετική) ομάδα υφισταμένων του στο ψητοπωλείο κοντά στο Νοσοκομείο όπου διασκέδαζαν και στο τέλος πλήρωνε το λογαριασμό πάντα.

Ο Γιάννης είναι πολύ περήφανος για το τμήμα του. Πάντα έλεγε ότι ήθελε να είναι coach και έτσι αισθάνεται με τον τρόπο που διευθύνει το τμήμα του. Του αρέσει να δουλεύει με άλλους μαζί και πιο πολύ του αρέσει η χαρά που διακρίνει στα μάτια τους όταν έκαναν καλά τη δουλειά τους.

Λόγω της ηγεσίας του Γιάννη η Διεύθυνση Τεχνικών Υπηρεσιών βελτιώθηκε τόσο πολύ και τώρα θεωρείται από τους εργαζόμενους των άλλων τμημάτων σαν η πιο παραγωγική υποστηρικτική Διεύθυνση του Νοσοκομείου. Οι τεχνικές υπηρεσίες σε μια πρόσφατη αξιολόγηση από το υπόλοιπο προσωπικό και τους ασθενείς έλαβαν αξιολόγηση 92%, την ψηλότερη από κάθε άλλη στο Νοσοκομείο.

1. Από πλευράς ηγετικής συμπεριφοράς που θα κατατάσσατε το Γιάννη;
2. Πώς άλλαξε με το χρόνο η ηγετική του συμπεριφορά;
3. Γενικά πιστεύετε ότι είναι περισσότερο προσανατολισμένος στους ανθρώπους ή στο έργο;

5. ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΚΑΤΑΣΤΑΣΙΑΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Κατάσταση 1

Εξαιτίας περιορισμών στους προϋπολογισμούς που επεβλήθησαν στη Διεύθυνσή σας κρίνεται απαραίτητη η συγχώνευση τμημάτων μεταξύ τους. Σκέφτεστε να ζητήσετε από ένα πολύ ικανό και πεπειραμένο στέλεχος της Διεύθυνσής σας να αναλάβει την συγχώνευση. Αυτό το στέλεχος έχει δουλέψει σε όλα τα τμήματα της Διεύθυνσης και έχει την εμπιστοσύνη και το σεβασμό όλου του προσωπικού , επίσης είναι πολύ πρόθυμο να βοηθήσει το έργο της συγχώνευσης. Τι κάνετε;

a) Του αναθέτετε το έργο και το αφήνετε να καθορίσει μόνο του πως θα το πετύχει.
b) Του αναθέτετε το έργο, δείχνοντάς του ακριβώς τι πρέπει να κάνει και εποπτεύοντας το στενά
c) Του αναθέτετε το έργο και του παρέχετε όπου χρειάζεται υποστήριξη και κουράγιο.
d) Του αναθέτετε το έργο και του δείχνετε ακριβώς το τι χρειάζεται να γίνει ενσωματώνοντας όμως τις προτάσεις του.

Κατάσταση 2

Πρόσφατα αναλάβατε την θέση τμηματάρχη σε μια Διεύθυνση της Περιφέρειας. Καθώς γνωρίζεστε με το προσωπικό του τμήματός σας παρατηρείτε ότι ένας από τους νεοπροσληφθέντες υφισταμένους σας δεν τα καταφέρνει με τις εργασίες που του αναθέτετε. Είναι ενθουσιασμένος όμως με τη δουλειά του και επιθυμεί να πάει μπροστά. Τι κάνετε;

a) Συζητάτε μαζί την αποτυχία του αυτή και προσπαθείτε να βρείτε εναλλακτικούς τρόπους επίλυσης του προβλήματος.
b) Εξειδικεύετε τι πρέπει να κάνει για να ολοκληρώσει τις εργασίες του αλλά ενσωματώνετε τυχόν προτάσεις που κάνει
c) Καθορίζετε επακριβώς τα αναγκαία βήματα ολοκλήρωσης των εργασιών του και παρακολουθείται την απόδοσή του στενά.

d) Γνωστοποιείστε την αποτυχία του και του δίνετε χρόνο να βελτιώσει την απόδοσή του.

Κατάσταση 3

Εξαιτίας ενός πολύ σημαντικού έργου που ανέλαβε το τμήμα σας τους τελευταίους 3 μήνες βεβαιωθήκατε ότι το προσωπικό σας κατανοεί τις ευθύνες του και τις απαιτήσεις σας από το έργο, επίσης στο διάστημα αυτό η εποπτεία σας ήταν πολύ στενή. Επειδή τελευταία παρατηρήθηκαν κάποια προβλήματα το προσωπικό απογοητεύτηκε κάπως και το ηθικό του έπεσε μαζί με την απόδοσή του. Τι κάνετε;

a) Συνεχίζετε να καθοδηγείτε και να εποπτεύετε στενά την απόδοσή τους
b) Δίνετε στα μέλη της ομάδας χρόνο για να ξεπεράσουν τα προβλήματα αλλά περιστασιακά ελέγχετε την πρόοδό τους.
c) Συνεχίζετε να καθορίζετε εσείς το τι θα κάνουν τα μέλη της ομάδας αλλά τους εμπλέκετε στη λήψη αποφάσεων και ενσωματώνετε τις ιδέες τους στις αποφάσεις σας.
d) Συμμετέχετε στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων τους, τους ενθαρρύνετε και υποστηρίζετε τις προσπάθειές τους να ξεπεράσουν τα προβλήματα του έργου.

Κατάσταση 4

Τελευταία το τμήμα σας έχει αναλάβει ένα πολύ μεγάλο έργο, ζητάτε από έναν υφιστάμενό σας να αναλάβει ένα πολύ σημαντικό μέρος του. Έχετε δουλέψει με τον υφιστάμενο σας αυτόν και στο παρελθόν σε παρόμοια έργα και ξέρετε ότι έχει την απαιτούμενη τεχνογνωσία και εμπειρία για να φέρει το έργο εις πέρας με επιτυχία παρόλα αυτά όμως εμφανίζεται ανασφαλής ως προς την ικανότητα του αυτή. Τι κάνετε ;

a) Του αναθέτετε τη δουλειά και τον αφήνετε μόνο του
b) Θέτετε τους στόχους του έργου αλλά λαμβάνετε υπόψη τις προτάσεις του και τον εμπλέκετε στην λήψη αποφάσεων.
c) Ακούτε τις ανησυχίες του αλλά τον βεβαιώνετε ότι μπορεί να τα καταφέρει και υποστηρίζετε τις προσπάθειες του
d) Του λέτε ακριβώς τι αφορά το έργο, τι περιμένετε από αυτόν και τον εποπτεύετε στενά.

6. ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΥ ΤΟΥ ΕΛΑΧΙΣΤΑ ΠΡΟΤΙΜΗΤΕΟΥ ΣΥΝΑΔΕΛΦΟΥ

Ευχάριστος	8	7	6	5	4	3	2	1	Δυσάρεστος
Φιλικός	8	7	6	5	4	3	2	1	Εχθρικός
Απορριπτικός	8	7	6	5	4	3	2	1	Δεκτικός
Αγχωτικός	8	7	6	5	4	3	2	1	Χαλαρός
Απόμακρος	8	7	6	5	4	3	2	1	Οικείος
Ψυχρός	8	7	6	5	4	3	2	1	Θερμός
Υποστηρικτικός	8	7	6	5	4	3	2	1	Μοχθηρός
Βαρετός	8	7	6	5	4	3	2	1	Ενδιαφέρον
Καυγατζής	8	7	6	5	4	3	2	1	Ειρηνοποιός
Μελαγχολικός	8	7	6	5	4	3	2	1	Κεφάτος
Ανοικτός	8	7	6	5	4	3	2	1	Κλειστός
Υπουλος	8	7	6	5	4	3	2	1	Πιστός
Αναξιόπιστος	8	7	6	5	4	3	2	1	Αξιόπιστος
Συναδελφικός	8	7	6	5	4	3	2	1	Αδιάφορος για τους συναδέλφους του
΄Αχαρος	8	7	6	5	4	3	2	1	Χαριτωμένος
Αδιάλλακτός	8	7	6	5	4	3	2	1	Συναινετικός
Ανειλικρινής	8	7	6	5	4	3	2	1	Ειλικρινής
Αγενής	8	7	6	5	4	3	2	1	Ευγενής

Άθροισμα :..
Αν από 57 και κάτω τότε χαμηλό ΕΠΣ δηλαδή προσανατολισμένος στο καθήκον
Αν μεταξύ 58 – 63 τότε μέσο ΕΠΣ δηλαδή ανεξάρτητος
Αν από 64 και πάνω τότε προσανατολισμένος στις σχέσεις

7. ΤΟ ΟΡΑΜΑ ΠΟΥ ΑΠΕΤΥΧΕ (*Το σενάριο είναι φανταστικό*)

Το Δ.Σ του Οργανισμού Προώθησης Εξαγωγών λόγω της μεγάλης σημασίας των εξαγωγών για τη χώρα, αποφασίζει να αναθέσει τη Διοίκηση του Οργανισμού σε ένα manager τον Κ.Χ, που προέρχεται από τον ιδιωτικό τομέα, με βάση το προηγούμενο βιογραφικό του και τις σημαντική του σταδιοδρομία σε μεγάλες πολυεθνικές εταιρείες.

Η οργάνωση του Οργανισμού ήταν πολύ παραδοσιακή και αυτή διαποτιζόταν από μια πολύ ισχυρή οργανωσιακή κουλτούρα.

Σαν νέος Διευθύνων Σύμβουλος ο Κ.Χ θέλησε να μεταρρυθμίσει τον ΟΠΕ. Ήθελε να αποδείξει ότι με τη χρήση νέων τεχνολογιών και μεθόδων προχωρημένου management ο Ο.Π.Ε θα εξελισσόταν σε βασικό και αποτελεσματικό εργαλείο της εξαγωγικής πολιτικής της χώρας. Για το σκοπό αυτό διατύπωσε σε ένα δισέλιδο το όραμά του το οποίο μοίρασε σε όλο το προσωπικό. Στο όραμα αυτό το οποίο είχε ισχυρό δημοκρατικό χρώμα, περιέγραψε τους σκοπούς, τις κατευθύνσεις και τις αξίες του οργανισμού ανάμεσα στις οποίες και η αξία των ελληνικών προϊόντων.

Στην 3ετή θητεία του ως διευθύνων σύμβουλος μερικές μεγάλες αλλαγές έγιναν στον οργανισμό. Αυτές σχεδιάστηκαν από τον ΚΧ και μια ομάδα επιλεγμένων στελεχών της ανώτερης διοίκησης. Η πρόθεση των αλλαγών ήταν η υποστήριξη του διακηρυγμένου οράματος.

Όμως το αποτέλεσμα όλων των αλλαγών αυτών ήταν η εξασθένιση της ηγεσίας και η δημιουργία ανασφάλειας ανάμεσα στους εργαζομένους. Οι περισσότερες από τις αλλαγές γίνονταν top – down, με πολύ μικρή τη συμμετοχή των μεσαίων και κατώτερων στελεχών. Επίσης στο καινούργιο οργανόγραμμα υπήρχαν περιπτώσεις που κάποιος εργαζόμενος αναφερόταν σε 3 διαφορετικούς προϊσταμένους και άλλες που ένας προϊστάμενος είχε υπό την εποπτεία του ένα υπερβολικό αριθμό εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι άρχισαν να αισθάνονται άβολα και αβέβαια για τις αρμοδιότητές τους. Το αποτέλεσμα ήταν η πτώση του ηθικού τους και της παραγωγικότητάς τους.

Εν μέσω των αλλαγών το όραμα του ΚΧ είχε χαθεί. Η ανασφάλεια που ένιωθαν οι εργαζόμενοι τους έκαναν να μην το υποστηρίζουν. Οι εργαζόμενοι παραπονιούνταν ότι κάνεις τους δεν καταλάβαινε που ο οργανισμός πήγαινε, παρά τους διακηρυγμένους από την ηγεσία στόχους
.

Για τους εργαζόμενους ο ΚΧ ήταν ένα αίνιγμα, αν και επικεφαλής οργανισμού που προωθούσε ελληνικά προϊόντα δεν χρησιμοποιούσε καθόλου ελληνικά προϊόντα στην ιδιωτική του ζωή, ακόμη ενώ διεκήρυττε το δημοκρατικό στυλ της ηγεσίας του ήταν αυταρχικός στις σχέσεις του με τους υπαλλήλους του οργανισμού.

Υπήρχαν περιπτώσεις που ο ΚΧ έδειχνε πλήρη αδιαφορία για τις ανησυχίες και τα προβλήματα των εργαζομένων. Ήθελε ο οργανισμός να είναι ένα περιβάλλον που οι εργαζόμενοι θα θέλουν να εργαστούν αποδοτικά αλλά δεν άκουγε τι έλεγαν και σπάνια συζητούσε μαζί τους.

Μετά από 4 χρόνια ο ΚΧ απολύθηκε από τον ΟΠΕ αφού οδήγησε σε μια πλήρη αποδιάρθρωση τον οργανισμό.

1. Ήταν ο Κ.Χ ένας μεταρρυθμιστής ηγέτης
2. Εξετάστε την ηγεσία του Κ.Χ με βάση το μοντέλο των Kouzes - Posner

8. ΤΙ ΠΑΡΑΚΙΝΕΙ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ

Ποιος από τους παράγοντες παρακίνησης που ακολουθούν είναι κατά τη γνώμη σας ο πιο σημαντικός; Τι πιστεύετε ότι θα κάνει τους ανθρώπους καλύτερους στην εργασία τους;
Σημειώστε με 1 τον πιο σημαντικό και με 10 τον λιγότερο σημαντικό
Κάντε την άσκηση ατομικά με τα αποτελέσματα στη στήλη 1 και ομαδικά με τα αποτελέσματα στη στήλη 2.

	Ατομικά	Ομαδικά
1. Καλός μισθός		
2. Ασφάλεια Εργασίας		
3. Προαγωγή και Ανάπτυξη		
4. Καλές συνθήκες εργασίας		
5. Ενδιαφέρον αντικείμενο εργασίας		
6. Όχι αυταρχικό περιβάλλον		
7. Εμπιστοσύνη στους υπαλλήλους		
8. Αναγνώριση της δουλειάς τους		
9. Βοήθεια στα προσωπικά προβλήματα		
10. Αίσθηση ότι είναι μέσα στα πράγματα		

9. ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΣΤΟ ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ Β

Ο Γιάννης

Ο Γιάννης είναι 38 ετών και εργάζεται στην Οικονομική Διεύθυνση του Υπουργείου Β. Παρότι δεν έχει υφισταμένους έχει μια πολύ υπεύθυνη θέση διαχειριζόμενος τον προϋπολογισμό του Υπουργείου. Αναφέρεται απευθείας στο Διευθυντή Οικονομικών Υπηρεσιών, είναι πτυχιούχος του Αριστοτελείου Πανεπιστημίου Θεσσαλονίκης και εργάζεται στην ίδια θέση 9 χρόνια. Το κύριο περιεχόμενο της συνέντευξής του είναι το ακόλουθο :

Ερώτηση : Είσαι 38 ετών εργάζεσαι 9 χρόνια στην ίδια θέση και ακόμη δεν έχεις πάρει προαγωγή.
Απάντηση : Πράγματι θα έπρεπε να είχα μια τέτοια θέση. Όμως η δουλειά που κάνω είναι πολύ σημαντική. Από μένα περνάει όλη η διαχείριση του προϋπολογισμού του Υπουργείου. Εκτός από αυτό αισθάνομαι σιγουριά καθώς είμαι δημόσιος υπάλληλος και οι συνολικές αποδοχές με τα επιδόματα και τις υπερωρίες είναι ικανοποιητικές. Τον τελευταίο καιρό όμως είμαι όλο και περισσότερο προβληματισμένος.

Ερώτηση : Γιατί, αφού εδώ είσαι ικανοποιημένος

Απάντηση : Οι αποδοχές μου όλο και μειώνονται όμως έχω πολύ και πολύ μεγάλο άγχος. Με το παραμικρό ακούω φωνές. Τα σωστά δεν τα βλέπει κανείς. Ο νέος Διευθυντής , εδώ και έξι μήνες, σε οτιδήποτε κάνω βρίσκει κάτι που θα μπορούσε να γίνει καλύτερα. Δε μου εξηγεί όμως πώς. Ποτέ δεν είμαι βέβαιος τι θέλει από μένα και πως το θέλει. Η υπομονή μου έχει φτάσει στα όρια της.

Ερώτηση : Σκέφτεσαι δηλαδή να αλλάξεις θέση λόγω του προϊσταμένου σου; Αυτός είναι πιθανόν να αλλάξει, η θητεία του είναι για ένα χρόνο και έχουν περάσει ήδη 6 μήνες.

Απάντηση : Ναι, δεν είναι μόνο αυτός ο λόγος, άλλωστε ο προϊστάμενος μου έχει και πολλά θετικά. Είναι φιλικός, νοιάζεται για τις αποδοχές μου, δε με κρατάει ποτέ πέραν του ωραρίου μου. Μου έχει δώσει ελευθερία πρωτοβουλιών.

Ερώτηση : Γενικά πως αισθάνεσαι στην Οικονομική Διεύθυνση;

Απάντηση : Στο Υπουργείο κανείς δεν εκτιμά την Οικονομική Διεύθυνση. Όλες οι άλλες Διευθύνσεις μας θεωρούν γραφειοκράτες που εμποδίζουμε τη δουλειά τους περιορίζοντας τις δαπάνες τους ιδίως τώρα με τις μεγάλες περικοπές του προϋπολογισμού του Υπουργείου όλοι τα έχουν μαζί μας. Εκτός αυτού ότι ήταν να μάθω στην Οικονομική Διεύθυνση το έμαθα.

Η Χριστίνα

Η Χριστίνα εργάζεται ως Προϊσταμένη της Διεύθυνσης Χ του Υπουργείου Β. Η Διεύθυνση αυτή θεωρείται μία από τις πιο νευραλγικές του Υπουργείου. Είναι περίπου 40 ετών, πτυχιούχος του ΕΜΠ με μεταπτυχιακές σπουδές στην Αγγλία και απόφοιτος της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης. Εργάζεται συνολικά 10 χρόνια. Όταν ήταν φοιτήτρια ήταν εκπρόσωπος του έτους της στα διοικητικά όργανα του Πανεπιστημίου και ενδιαφερόταν ιδιαίτερα για το θέατρο και τον κινηματογράφο. Οι επιδόσεις της παντού ήταν άριστες. Η Χριστίνα προέρχεται από μεσο – αστική οικογένεια με καλή οικονομική κατάσταση. Το κύριο περιεχόμενο της συνέντευξης έχει ως εξής :

Ερώτηση : Χριστίνα πόσο είσαι ικανοποιημένη από τη δουλειά σου;

Απάντηση : Πολύ. Καθημερινά έχω δύσκολα και διαφορετικά προβλήματα να αντιμετωπίσω. Έχω επαφές με πολύ κόσμο, συνεχείς συσκέψεις κλπ. Οι στόχοι και οι προκλήσεις είναι μεγάλες αλλά άλλη τόση και η ικανοποίηση που παίρνεις όταν τους επιτυγχάνεις. Επίσης είμαι υπερήφανη που έχω κατορθώσει να έχω γίνει τόσο γρήγορα προϊσταμένη της πιο νευραλγικής διεύθυνσης του Υπουργείου.

Ερώτηση : Δηλαδή Χριστίνα, πρόκειται για ιδανική περίπτωση;

Απάντηση : Όχι ακριβώς και εδώ υπάρχουν προβλήματα. Πολύ κριτική όταν κάτι δεν πάει καλά ενώ δύσκολα ακούς μπράβο. Συχνά οι γραφειοκρατία είναι τέτοια που με εμποδίζει να κάνω τη δουλειά μου και με εκνευρίζει. Προτάσεις που κάνω στον Γεν Διευθυντή και την Πολιτική Ηγεσία για βελτίωση αγνοούνται.

Ερώτηση : Φαίνεται όμως ότι είσαι ικανοποιημένη από τις συνθήκες εργασίας σου.

Απάντηση : Το σημαντικότερο είναι ότι από τη θέση μου μαθαίνει κανείς και αναπτύσσεται συνεχώς. Οι συνθήκες εργασίας είναι πολύ καλές. Όμως υπάρχει πολύ ένταση, πολλές ώρες δουλειάς που δεν σου επιτρέπουν να έχει μια ισορροπημένη προσωπική ζωή.

Ερώτηση : Τι σε ενοχλεί περισσότερο από τη δουλειά σου;

Απάντηση : Η μη σύνδεση της αμοιβής με τα αποτελέσματα που ισχύει σε όλο το δημόσιο. Επίσης συμφοιτητές μου με τα ίδια προσόντα ή και λιγότερα στον ιδιωτικό τομέα έχουν εταιρικά μεγάλα αυτοκίνητα, πιστωτικές κάρτες κλπ. Ακόμη δεν με γνωρίζουν στο Υπουργείο όσο θα έπρεπε και ο Γενικός Γραμματέας δε γνωρίζει καλά τι αξίζω.

Ο Νίκος

Ο Νίκος είναι υπάλληλος στην Τεχνική Υπηρεσία του Υπουργείου. Δουλεύει στο Υπουργείο 10 χρόνια ως Δ.Ε. Είναι πατέρας δύο παιδιών που πάνε στο Γυμνάσιο. Ζει στο Περιστέρι και είναι αγαπητός από όλους στο Υπουργείο. Μερικές από τις απαντήσεις του Νίκου.

Ερώτηση : Νίκο, πως αισθάνεσαι στη δουλεία σου;

Απάντηση : Αισθάνομαι σαν στο σπίτι μου. Εργάζομαι πολύ σκληρά, στο Υπουργείο όλο και κάποιος κάτι θέλει από την Τεχνική Υπηρεσία, και κουράζομαι αρκετά. Όμως ο προϊστάμενος μου με αγαπάει και νοιάζεται για μένα. Δουλεύουμε όλοι εδώ σα μια ομάδα. Ο ένας υποστηρίζει τον άλλον. Είμαστε μια καλή παρέα.

Ερώτηση : Και οι αμοιβές σου;

Απάντηση : Πώς να είναι; Όπως σε όλες τις παρόμοιες δουλειές, βλέπεις δεν έχω πτυχίο.

Ερώτηση : Αν σου έλεγαν να πας κάπου αλλού που από κάποια επιδόματα που δίνονται εκεί θα έπαιρνες περισσότερα θα έφευγες;

Απάντηση : Μάλλον όχι. Ο προϊστάμενος μου νοιάζεται για μένα, αισθάνομαι σιγουριά, έχεις τα μέσα να κάνεις τη δουλειά σου. Οι συνάδελφοί μου είναι όλοι φίλοι μου. Δεν τα βρίσκεις εύκολα αυτά.

1.Ποιό είναι το κυρίαρχο κοινωνικό στυλ του Γιάννη της Χριστίνας και του Νίκου

2. Με ποιες συγκεκριμένες ενέργειες μπορεί να βελτιωθεί η παρακίνηση του Γιάννη, της Χριστίνας και του Νίκου και ποιες θεωρίες παρακίνησης τις υποστηρίζουν;

10. Η ΠΤΗΣΗ AVIANCA FLIGHT 52 (πραγματική ιστορία)

Η πτήση Avianca Flight 52 στις 25 Ιανουαρίου 1990 κατευθυνόταν για προσγείωση στο αεροδρόμιο John Kennedy της Νέας Υόρκης όταν συνετρίβη σκοτώνοντας 73 ανθρώπους. Αρχικά το αεροπλάνο είχε ένα περιθώριο σε καύσιμα για 2 ώρες πτήση. Παρόλα αυτά εξαιτίας μιας σειράς αναβολών το αεροπλάνο ξέμεινε από καύσιμα. Σε όλη τη διάρκεια των δύο ωρών αυτών ο κυβερνήτης με τον συγκυβερνήτη του αεροσκάφους επικοινωνούσαν με τον πύργο ελέγχου ζητώντας του άδεια για προσγείωση. Όταν μετά το ατύχημα οι ερευνητές της Υπηρεσίας ατυχημάτων FAA άκουσαν τα μαύρα κουτιά του αεροπλάνου και συνομίλησαν με τους ελεγκτές εναέριας κυκλοφορίας στο αεροδρόμιο ανακάλυψαν ότι υπήρξε ένα σημαντικό πρόβλημα επικοινωνίας το οποίο και προκάλεσε το δυστύχημα. Οι πιλότοι της πτήσης 52 έλεγαν συνεχώς ότι « μένουμε από καύσιμα». Οι ελεγκτές εναέριας κυκλοφορίας είπαν στους ερευνητές της FAA ότι αυτή είναι μια πολύ συνηθισμένη έκφραση που χρησιμοποιούν όλοι οι πιλότοι που προσεγγίζουν το αεροδρόμιο και τους ζητείται να περιμένουν λίγο κάνοντας ένα γύρο πάνω από το διάδρομο πριν τους δοθεί άδεια να προσγειωθούν. Ατυχώς εκείνο που δεν είπαν οι πιλότοι της πτήσης ήταν ότι ήταν σε « επείγουσα» κατάσταση. Αν χρησιμοποιούσαν την λέξη επείγον θα τους δινόταν αμέσως άδεια για προσγείωση. Οι συνομιλίες του κυβερνήτη και του συγκυβερνήτη δείχνουν την ανησυχία τους για τα καύσιμα που τελειώνουν. Μια ανησυχία που όμως δεν την επικοινώνησαν με τρόπο που να γίνει αισθητή από τους ελεγκτές της εναέριας κυκλοφορίας. Στην πραγματικότητα το μήνυμα μεταδόθηκε αλλά δεν κατανοήθηκε έτσι όπως ο αποστολέας (πομπός) ήθελε.

1. Γιατί νομίζετε με βάση τη θεωρία ότι υπήρξε αυτό το τραγικό πρόβλημα επικοινωνίας;